

## 2018 注会《战略》真题及答案解析

一、单项选择题（本题型共 24 小题，每小题 1 分，共 24 分。每小题只有一个正确答案，请从每小题的备选参考答案中选出一个你认为正确的选项。）

1. 甲公司是国内一家中型煤炭企业，近年来在政府出台压缩过剩产能政策。行业竞争异常激烈的情况下，经营每况愈下，市场份额大幅缩减，根据 swot 分析，甲公司应采取（）。

- A. 扭转型战略
- B. 增长型战略
- C. 防御型战略
- D. 多种经营战略

【参考答案】C

【参考分析】政府的压缩政策和行业的激烈竞争说明该公司面临外部环境的威胁（W）；经营状况每况愈下和市场份额大幅缩减说明该公司面临内部环境的劣势（T）。根据 SWOT 分析，甲公司应该采取的战略是 WT 战略，即防御型战略。

【知识点】SWOT 分析的应用

3. 甲公司是一家餐饮公司。2010 年。一场传染病的流行使餐饮业进入“寒冬”，该公司在进行风险评估后认为，这场传染病的流行将使消费者的健康饮食意识大大增强，于是组织员工迅速开发并推出系列健康菜品。使公司营业额逆势上升。甲公司的上述做法体现的风险管理特征是（）。

- A. 专业性
- B. 战略性
- C. 系统性
- D. 二重性

【参考答案】D

【参考分析】传染病的流行是风险，而甲公司将风险转化为增进企业价值的机会，体现了风险管理二重性的特征。

【知识点】风险管理的特征

4. 专营化妆品销售的甲公司取得某外商产品的独家经销权后发现。该外商把部分产品批发

给另一家化妆品经销，于是向该外商提出抗议并威胁将诉讼法律，对方当即表示将杜绝同类事情发生并向甲公司做出赔偿。甲公司接受了对方的意见，在本案列中，甲公司对待矛盾与冲突的行为方式是（）。

- A. 和解
- B. 对抗
- C. 协作
- D. 折中

【参考答案】B

【参考分析】发生冲突时，甲公司向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律，最终使对方彻底就范。体现了甲公司坚定行为和不合作行为的组合，属于对抗。

【知识点】在战略决策与实施过程中的权力运用

5. 有关研究机构证实，从事中成药生产的上市公司甲公司的主打产品含有对人体健康有害的成分，该研究结果被媒体披露后，甲公司的股价大跌，购买其产品的部分消费者和经销商纷纷要求退货，致使其经营陷入危机，上述案例中，甲公司面临的风险属于（）。

- A. 非市场风险
- B. 运营风险
- C. 财务风险
- D. 产业风险

【参考答案】B

【参考分析】甲公司的主打产品含有对人体健康有害的成分，被披露后给企业带来种种影响。体现的是甲公司在质量、安全、环保、信息安全等管理中发生失误导致的风险，属于运营风险。

【知识点】运营风险的含义及主要类型

6. 甲公司是一家白酒生产企业，为了进一步提高产品质量，甲公司通过图表形式将白酒生产按顺序划分为多个模块，并对各个模块逐一进行详细调查，识别出每个模块儿各种潜在的风险因素或风险事件，从而使公司决策者获得清晰直观的印象，根据上述信息，下列各项中，对甲公司采取的风险管理方法的描述错误的是（）。

- A. 该方法的使用效果依赖于专业人员的水平

- B. 该方法的优点是简单明了易于操作
- C. 该方法可以对企业生产或经营中的风险及其成因进行定性分析
- D. 该方法适用于组织规模较小、流程较简单的业务风险分析

【参考答案】D

【参考分析】按顺序化分为多个模块，并对各个模块逐一进行详细调查，识别出每个模块各种潜在的风险因素或风险事件，从而使公司决策者获得清晰直观的印象，属于风险管理技术与方法的流程图分析法。流程图分析是识别风险最常用的方法之一。其主要优点是清晰明了，易于操作，且组织规模越大，流程越复杂，流程图分析法就越能体现出优越性。通过业务流程分析，可以更好地发现风险点，从而为防范风险提供支持。局限性主要是该方法的使用效

果依赖于专业人员的水平。

【知识点】流程图分析法

7. 甲公司是一家驼羊毛制品生产和销售企业，产品销往多个国家和地区，为了确保产品质优价廉，该公司在最适合驼羊生产的 L 国建立统一的驼羊养殖场，并在加工条件最好的 N 国设厂生产脱羊毛制品，甲公司国际化经营战略类型是（）。

- A. 多国本土化战略
- B. 国际战略
- C. 跨国战略
- D. 全球化战略

【参考答案】D

【参考分析】产品销往多个国家和地区……在最适合驼羊生长的 L 国建立统一的驼羊养殖场，并在加工条件最好的 N 国设厂生产驼羊毛制品。体现的是全球化战略。

【知识点】全球化战略的内涵。

8. 甲玩具公司成立十年来，生产和经营规模逐步扩大，玩具产品的品种不断增加。为了提高工作效率并实现规模经济，该公司应采用的组织结构是（）。

- A. M 型组织结构
- B. 事业部制组织结构
- C. 创业型组织结构

D. 职能制组织结构

【参考答案】B

【参考分析】玩具产品的品种不断增加，应该采取的是事业部制组织结构。

【知识点】横向分工结构的基本类型

10. 经营电子商城业务的甲公司通过数据挖掘了解消费者的购买经历，对产品的评价，产品浏览和搜索行为，从而在掌握消费者真实需求的基础上有的放矢地向消费者推荐商品。据统计，该公司网站推荐的食物类、服装类和家电类商品的销售转化率分别高达 52%、55% 和 60%。在本案例中，甲公司运用信息技术实施了（）。

- A. 差异化战略
- B. 市场开发战略
- C. 多元化战略
- D. 集中化战略

【参考答案】D

【参考分析】经营电子商城业务的甲公司通过数据挖掘了解消费者的购买经历，对产品的评价，产品浏览和搜索行为，从而在掌握消费者真实需求的基础上有的放矢地向消费者推荐商品。体现的是信息技术与集中化战略：借助类似数据挖掘这样的信息技术，企业可以利用产品销售和客户数据分析消费者的购买模式和偏好，从而更好地发现目标客户、服务于目标市场，并针对性地开展营销和市场竞争活动。

【知识点】信息技术与竞争战略

11. M 国某地区位于地震频发地带，那里的居民具有较强的防震意识，住房普遍采用木质结构，抗震性能优越。不少家庭加装了地震时会自动关闭煤气的仪器，以防犯地震带来的相关灾害。根据上述信息，该地区居民采取的风险管理策略工具是（）。

- A. 风险控制
- B. 风险转移
- C. 风险规避
- D. 风险转换

【参考答案】A

【参考分析】住房普遍采用木质结构，抗震性能优越。加装地震时会自动关闭煤气的仪器。

属于控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生的概率的目的，体现的是风险控制。

【知识点】风险管理策略的工具

12. 家电制造商甲公司于 2015 年并购了一家同类企业，在保留被并购企业原有组织的同时实行了新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对，本案例中，甲公司在处理被并购企业战略稳定性与文化适应性关系时正确的做法是（）。

- A. 加强协调作用
- B. 以企业使命为基础
- C. 重新制定战略
- D. 根据文化的要求进行管理

【参考答案】D

【参考分析】在保留被并购企业原有组织的同时实施新的绩效考核制度，结果遭到被并购企业大多数员工反对。体现的是组织要素变化少，潜在的一致性小，因此应该根据文化的要求进行管理。

【知识点】战略稳定性与文化适应性

13. 2016 年以来，生产安保设施的甲公司先后收购了两家同类企业，在扩大生产经营规模、降低成本的同时，开发出功能优于其他同类产品的新产品。甲公司的上述收购行为属于该公司的（）。

- A. 业务单位战略
- B. 总体战略
- C. 混合战略
- D. 职能战略

【参考答案】B

【参考分析】收购两家同类企业属于总体战略中的发展战略。

【知识点】发展战略的主要途径。

14. 近年来，国产品牌智能手机企业强势崛起，出货量迅猛增长，与国际品牌智能手机在



市场上平分秋色。中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领，新进入者难以获得市场地位，同时，由于运营商渠道调整，电商等渠道比重加大。产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈。根据上述情况，国内智能手机产业目前所处于生命周期阶段是（）。

- A. 成长期
- B. 导入期
- C. 衰退期
- D. 成熟期

【参考答案】D

【参考分析】产品“同质化”现象加剧，“价格战”日趋激烈。体现的是产品生命周期成熟期的特点。

【知识点】产品生命周期

16. 甲电力公司通过大数据分析发现了停电以后恢复供电时间的长短与客户满意度的高度相关性，并依据具体的数据调整了服务战略，提高了客户满意度，根据上述信息，甲公司运用大数据分析影响的战略转型的主要方面是（）。

- A. 营销管理
- B. 生产管理
- C. 市场调研与预测
- D. 成本管理

【参考答案】A

【参考分析】通过大数据分析发现停电以后恢复供电时间的长短与客户满意度高度相关，并据此调整了服务战略，提高了客户满意度。体现了生产管理的质量管理水平方面。

【知识点】大数据时代企业战略转型的主要方面

18. 截至 2015 年秋，U 国甲航空公司于 M 航空公司合并已有 5 年，但愿甲公司和 M 公司机舱服务员的劳工合约人仍未统一。为此，原甲公司与 M 公司的机舱服务员在临近圣诞节期间。发起抗议行动，有效推动了该项问题的解决，本案例中原甲公司与 M 公司机舱服务员的权力来源于（）。

- A. 在管理层次中的地位
- B. 个人的素质和影响

- C. 参与或影响企业战略决策与实施过程
- D. 利益相关者集中或联合的程度

【参考答案】D

【参考分析】机舱服务员在临近圣诞节期间。发起抗议行动，有效推动了该项问题的解决。属于利益相关者集中或联合的程度：团结就是力量，这是人所皆知的真理。股东、经理、劳动者影响企业决策的实力与他们自身的联合程度有关。

【知识点】企业利益相关者的权力来源

19. 甲公司是 C 国著名的生产和经营电动汽车的厂商，2017 年，公司制定了国际化战略，拟到某发展中国家 N 国投资建厂。为此，甲公司委托专业机构对 N 国的现有条件进行了认真详细的分析。根据波特的钻石模型理论，下列分析中不属于钻石模型 4 要素的是（）。

- A. N 国汽车零部件市场比较落后，供应商管理水平较低
- B. N 国电动汽车市场刚刚兴起，市场需求增长较快
- C. N 国政府为了保护本国汽车产业，对甲公司的进入设定了限制条件
- D. N 国劳动力价格相对 C 国较低，工人技术水平和文化素质不高

【参考答案】C

【参考分析】钻石模型 4 要素是：生产要素、需求条件、相关与支持性产业、企业战略、企业结构和同业竞争对手的表现。选项 A 属于相关与支持性产业；B 属于需求条件；D 属于生产要素。

【知识点】钻石模型 4 要素

20. 经营中式快餐的甲公司于 2015 年宣布其战略目标是建成门店覆盖全国的“快餐帝国”。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾，该战略目标未能实现，公司经营也陷入危机。从零散产业角度看，下列各项中，属于甲公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是（）。

- A. 不能保持严格的战略约束力
- B. 寻求支配地位
- C. 不了解竞争者的战略目标和管理费用
- D. 过分集权化

【参考答案】B

【参考分析】其战略目标是建成门店覆盖全国的“快餐帝国”。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾。体现的是在零散产业中进行战略选择要注意以下几个方面中避免寻求支配地位：零散产业的基本结构决定了寻求支配地位是无效的，除非可以从根本上出现了变化。形成造成产业零散的基本经济原因通常会使企业在增加市场份额的同时面对低效率和失去产品差异性。

【知识点】谨防潜在的战略陷阱

21. 甲公司开发出一种用于少儿英语学习的智能机器人，该产品投放市场不久，便被其它公司仿制。从技术活动过程所处的不同阶段考察，甲公司面临的技术风险属于（）。

- A. 技术选择风险
- B. 技术设计风险
- C. 技术应用风险
- D. 技术研发风险

【参考答案】C

【参考分析】该产品投放市场不久，便被其它公司仿制，体现了技术风险中技术应用风险。技术应用风险是指由于技术成果在产品化、产业化的过程中由所带来的一系列不确定性所带来的负面影响或效应。

【知识点】技术风险

22. 甲公司经营造船、港口建设、海运和相关智能设备制造四部分业务，这些业务的市场增长率分别为 7.5%、9%、10.5%和 18%，相对市场占有率分别为 1.2%、0.3%、1.1%和 0.6%。该公司四部分业务中，适合采用智囊团或项目组等管理组织是（）。

- A. 港口建设业务
- B. 造船业务
- C. 相关智能设备制造业务
- D. 海运业务

【参考答案】C

【参考分析】问题业务适合采用智囊团或项目组等管理组织，问题业务对应高市场增占率（大于 10%）低相对市场占有率（小于 1.0）。海运和相关智能设备制造的市场增长率为 18%，相对市场占有率为 0.6%，属于问题业务，即适合采取智囊团或项目组等管理组织。



【知识点】波士顿矩阵

23. 甲公司的主营业务是生产、销售体育运动器材，从去年起，该公司在保留原有业务的同时寻找新的市场机会，开发出适合个人使用的运动健康补测仪并尝试性投放市场，该仪器可随时把使用者在运动中的有关生物指数显示并记录下来，从而帮助使用者了解自己的健康状况并选择适当的运动方式，甲公司适宜采取的组织战略类型是（）。

- A. 开拓型战略组织
- B. 创新型战略组织
- C. 反应型战略组织
- D. 分析型战略组织

【参考答案】D

【参考分析】该公司在保留原有业务的同时寻找新的市场机会，开发出适合个人使用的运动健康补测仪并尝试性投放市场，对应分析型战略组织：分析型组织在定义开创性问题时，综合了上述两种组织的特点，即在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场。

【知识点】组织的战略类型。

24. 以生物药品研发为主营业的甲公司多年来不断完善科研管理体制建设，为科研人才的创造性活动提供了坚实的基础和障碍，使公司在激烈的市场竞争中获得明显优势，甲公司的竞争优势来源于（）。

- A. 具有经济制约性的资源
- B. 物理上特制的资源
- C. 具有因果含糊性的资源
- D. 具有路径依赖性的资源

【参考答案】D

【参考分析】多年来不断完善科研管理体制建设，为科研人才的创造性活动提供了坚实的基础和障碍，属于具有路径依赖性的资源。这是指那些必须经过长期积累才能获得的资源。

【知识点】决定企业竞争优势的企业资源判断标准

二、多项选择题（本题型共 14 小题，每小题 1.5 分，共 21 分。每小题均有多个正确答案，

请从每小题的备选参考答案中选出你认为正确的选项。每小题所有参考答案选择正确的得分，不答、错答、漏答均不得分。)

1. 甲客运公司与乙旅行社于 2016 年开启深度战略合作，联合推出“车票+地接”打包旅游产品。其中，甲客运公司提供用于打包产品的“低价票”，乙旅行社则提供比以往更为丰富、优质的旅游目的地和地接服务。该产品的推出明显提升了合作双方的竞争力。本案例中，甲客运公司与乙旅行社进行战略合作的动因有（）。

- A. 保持统一的管理风格和企业文化
- B. 防范信任危机
- C. 开拓新的市场
- D. 实现资源互补

【参考答案】 CD

【参考分析】 企业战略联盟形成的动因有以下六个方面：（1）促进技术创新；（2）避免经营风险；（3）避免或减少竞争；（4）实现资源互补；（5）开拓新的市场；（5）协调降低成本。所以，选项 CD 正确。

【知识点】 企业战略联盟实现的动因

3. 甲公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标，借助大数据分析工具，及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划，成效显著。下列各项中，对甲公司上述做法表述正确的有（）。

- A. 甲公司的战略是理性计划的产物
- B. 甲公司的战略是在其内外环境的变化中不断规划和再规划的结果
- C. 甲公司采取主动态势预测未来
- D. 甲公司的战略是事先的计划和突发应变的组合

【参考答案】 BCD

【参考分析】 加拿大学者明茨伯格（MintzbergH.）在 1989 年提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，选项 A 错误。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。选项 B 正确。在当今瞬息万变的环境里，公司战略意味着企业要采取主动态势预测未来，选项 C 正确。公司大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。选项 D 正确。

【知识点】 公司战略的现代概念

5. 近年来，随着汽车销量的上升，洗车行业迅速发展。由于洗车业务不需要复杂的技术和大量的投资，且消费者需要的洗车地点分散，因而车公司数量大量增加，洗车行业呈零散状态。根据以上信息，造成洗车产业零散的因有（）。

- A. 成本的迅速变化
- B. 进入障碍低
- C. 技术的不确定性
- D. 市场需求多样导致高度产品差异化

【参考答案】BD

【参考分析】造成企业零散的原因有：（1）进入障碍低或存在退出障碍。（2）市场需求多样导致高度产品差异化。（3）不存在规模经济或难以达到经济规模。所以，选项 BD 正确。

【知识点】造成产业零散的原因

6. 甲公司是一家互联网叫车平台公司，目前经营处于培育客户的阶段。该公司通过支付大量的营销费用来培养客户通过互联网叫车的习惯。下列各项中，属于甲公司现阶段经营特征的有（）。

- A. 经营风险非常高而财务风险非常低
- B. 具有中等的股利分配率
- C. 价格盈余倍数非常高
- D. 主要资金来源是风险资本

【参考答案】ACD

【参考分析】根据题干信息可知，互联网叫车的产业正处于导入期，选项 A、C、D 为导入期企业的经营特征。

【知识点】财务战略的选择

7. 甲公司是国内一家汽车玻璃制造商。面对国内生产要素成本不断上涨和产品订单日趋减少，该公司把一部分资金和生产能力转移至生产综合成本相对较低的汽车产销大国 M 国。通过独立投资设厂和横向并购 M 国一家拥有国际知名品牌的公司，甲公司在 M 国不仅很快站稳脚跟，而且获得 M 国汽车制造商的大量订单，业务量大幅增长。在本案例中，甲公司向 M 国投资的动机有（）。

- A. 寻求效率
- B. 寻求市场
- C. 寻求现成资产
- D. 寻求资源

【参考答案】ABC

【参考分析】甲公司把一部分资金和生产能力转移至生产综合成本相对较低的汽车产销大国 M 国，体现了寻求效率。选项 A 正确。获得 M 国汽车制造商的大量订单，业务量大幅增长。体现了寻求市场。选项 B 正确。横向并购 M 国一家拥有国际知名品牌的公司。体现了寻求现成资产。选项 C 正确。

【知识点】发展中国家跨国公司对外投资的主要动机

8. 甲信托投资公司自成立以来，结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权力和责任落实到责任单位，同时综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。根据我国《企业内部控制基本规范》，该公司的上述做法涉及的内部控制要素有（）。

- A. 风险评估
- B. 控制环境
- C. 信息与沟通
- D. 控制活动

【参考答案】AB

【参考分析】综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。属于风险评估，选项 A 正确。结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权力和责任落实到责任单位，属于控制环境，选项 B 正确。

【知识点】控制环境、风险评估

9. 甲林场为了加强对火灾风险的防控工作，组织有关人员深入分析了由于自然或人为因素引发火灾、场内消防系统工作、火警和灭火直升机出动等不确定事件下产生各种后果的频率。下列各项中，属于该林场采用的风险管理方法优点的有（）。

- A. 生动地体现事件的顺序
- B. 不会遗漏重要的初始事项

- C. 能够将延迟成功或恢复事件纳入其中
- D. 能说明时机、依赖性和多米诺效应

【参考答案】AD

【参考分析】根据题干可知，甲林场所选择的风险管理方法是事件树分析法。主要优点：  
(1) ETA 以清晰的图形显示了经过分析的初始事项之后的潜在情景，以及缓解系统或功能成敗产生的影响；  
(2) 它能说明时机、依赖性，以及故障树模型中很繁琐的多米诺效应；  
(3) 它生动地体现事件的顺序，而使用故障树是不可能表现的。所以，选项 AD 正确。

【知识点】事件树分析法

10. 甲旅行社定期开展会员俱乐部活动。活动期间，该社向参加活动的会员提供免费茶点、风景摄影及旅游知识讲座、旅游新项目推介等，建立了良好的公众形象。在上述活动中，甲旅行社采用的促销组合要素有（）。

- A. 营业推广
- B. 广告促销
- C. 人员推销
- D. 公关宣传

【参考答案】ACD

【参考分析】甲旅行社采用的是非媒体促销的手段。所以，选项 A 正确。该社向参加活动的会员提供免费茶点、风景摄影及旅游知识讲座、旅游新项目推介等。属于人员推销。所以，选项 C 正确。建立了良好的公众形象。属于公关宣传。所以，选项 D 正确。

【知识点】促销策略

11. 近年来国内洗涤品生产企业面临日益沉重的竞争压力。国外著名洗涤品公司加快进入中国市场的步伐；原材料及用工成本不断上涨；国内洗涤品生产企业众多，产品差异较小，消费者选择余地大；新型洗涤品层出不穷，产品生命周期缩短，原有洗涤品不断遭到淘汰。从产业五种竞争力角度考察，国内洗涤品生产企业面临的竞争压力包括（）。

- A. 产业内现有企业的竞争
- B. 购买者讨价还价
- C. 供应者讨价还价
- D. 潜在进入者的进入威胁



【参考答案】 ABCD

【参考分析】 国内洗涤品生产企业众多，体现了现有企业的竞争。选项 A 正确。产品差异较小，消费者选择余地大，体现了消费者的议价能力强。选项 B 正确。原材料及用工成本不断上涨，体现了供应者的议价能力强。选项 C 正确。国外著名洗涤品公司加快进入中国市场的步伐。体现了潜在进入者的进入威胁。选项 D 正确。

【知识点】 产业五种竞争力

12. 2017 年初，甲公司与乙银行签订一份协议，约定甲公司一旦发生特定事件引起财务危机时，有权从乙银行取得 500 万贷款来应对风险。在协议中，双方明确了甲公司归还贷款的期限以及获得贷款应当支付的利息和费用。关于上述协议，下列各项中表述正确的有（）。

- A. 甲公司采取的风险理财策略为其可持续经营提供了保证
- B. 甲公司采取的风险理财策略不涉及风险补偿
- C. 乙银行向甲公司提供贷款不承担甲公司发生特定事件的风险
- D. 甲公司采取的风险理财策略是风险资本的表现形式之一

【参考答案】 ACD

【参考分析】 应急资本是风险资本的表现形式之一。

应急资本具有如下特点：

（1）应急资本的提供方并不承担特定事件发生的风险，而只是在事件发生并造成损失后提供用于弥补损失、持续经营的资金。事后公司要向资本提供者归还这部分资金，并支付相应的利息。

（2）应急资本是一个综合运用保险和资本市场技术设计和定价的产品。与保险不同，应急资本不涉及风险的转移，是企业风险补偿策略的一种方式。

（3）应急资本是一个在一定条件下的融资选择权，公司可以不使用这个权利。（4）应急资本可以提供经营持续性的保证。

所以，选项 ACD 正确。

【知识点】 应急资本

13. 甲公司是一家特种钢材生产企业，其产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产。为了增强对钢铁市场需求变化的敏感性，甲公司决定把前向一体化作为发展战略。下列各项中，符合该公司发展战略的有（）。

- A. 参股海城矿山机械公司
- B. 与东港石油公司签订集研发、生产、销售为一体的合作协议
- C. 投资建立铁矿资源开发和生产企业
- D. 与南岗煤炭集团建立战略联盟

【参考答案】 AB

【参考分析】 前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。甲公司的产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产。所以参股海城矿山机械公司、与东港石油公司签订合作协议，属于前向一体化战略。选项 AB 正确。

【知识点】 前向一体化战略

14. 甲银行每年都依据实际业绩编制预算。2016 年底甲银行在某地开设了一家分行，该分行 2017 年预算编制类型的优点有（ ）。

- A. 能够促进更为有效的资源分配
- B. 系统相对容易操作和理解
- C. 容易实现协调预算
- D. 能够应对环境的变化

【参考答案】 AD

【参考分析】 零基预算。这种预算方法是指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。由于分行是 2016 年底新开设的，所以该分行的 2017 年预算编制类型是零基预算。所以，选项 AD 正确。选项 BC 属于增量预算的优点。

【知识点】 零基预算

### 三、简答题

1. 随着生活节奏的加快，生活在都市的人们越来越希望能有一方净土，在空闲的时光摆脱繁忙的工作，通过劳动来净化自己的心灵，回归到最简单的生活方式中。此外，消费者对有机农产品的需求与日俱增，而一些企业的不规范行为导致消费者对市场销售的有机农产品的真实性产生质疑。

一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生，其中以小马驹市民农园最为知名。小马驹市民农园成立于 2008 年。农园将农业、休闲业、教育产业融为一体，以会员制的

模式运作，会员分为两种类型——配送份额会员和劳动份额会员。对于配送份额会员，农园提供配送服务，包括宅配和取菜点两种方式。宅配即配送到家，配送频率为每周一次或两次；小马驹农园在市区设立了三个取菜点，会员可以自行选择时间和取菜点。这些配送为消费者提供了便利，使他们享受到被关爱的体验。

劳动份额会员可以在空闲时间到农场耕种自己的园地，有儿童的家庭特别青睐这种亲近自然、家庭团聚、寓教于乐的模式，小马驹农园策划了很多节目活动，包括开锄节、立夏节、端午节、立秋节、中秋节、丰收节等，在这些节事活动中，对小朋友进行传统农耕和文化教育，农园还开展了一些活动激发小朋友的兴趣，包括认识植物、喂养动物、挖红薯、拔萝卜、荡秋千、玩沙子、滚铁环、拔河、在野地里撒欢等，这些活动是孩子们在城市中不可能见到的。在农园一处设立了一个大食堂，会员在劳动过程中，可以到食堂用餐，农园要求会员用餐后

自己洗碗，洗碗用的不是洗涤灵，而是麦麸，更增添了农园天然质材环保的色彩。

小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买，在传统农产品的激烈竞争中，确保了稳定的市场和农民可靠的收入来源。同时，由于降低了农产品物流和包装成本，会员们能够亲历有机农产品的生产过程，也满足了会员们能够放心地享用物美价廉有机农产品的消费需求。

要求：

(1) 依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，简要分析小马驹农园怎样体现蓝海战略的特征。

(2) 依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的途径），简要分析小马驹农园如何在激烈的农产品生产领域，开创新的生存与发展空间。

#### 【参考答案】

(1) ①拓展非竞争性市场空间，规避竞争。“在传统农产品的激烈竞争中”“一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生，其中以小马驹市民农园最为知名，小马驹市民农园成立于2008年。农园将农业、休闲业、教育产业融为一体，以会员制的模式运作，会员分为两种类型——配送份额会员和劳动份额会员。对于配送份额会员，农园提供配送服务，包括宅配和取菜点两种方式。”

②创造并攫取新的需求。“农园将农业、休闲业、教育产业融为一体，以会员制的模式运作，会员分为两种类型——配送份额会员和劳动份额会员”“小马驹农园在市区设立了三个取菜点，会员可以自行选择时间和取菜点。这些配送为消费者提供了便利，使他们享受到被关爱的体验。”“劳动份额会员可以在空闲时间到农场耕种自己的园地，有儿童的

家庭特别青睐这种亲近自然、家庭团聚、寓教于乐的模式，小马驹农园策划了很多节目活动，包括开锄节、立夏节、端午节、立秋节、中秋节、丰收节等，在这些节事活动中，对小朋友进行传统农耕和文化教育，农园还开展了一些活动激发小朋友的兴趣，包括认识植物、喂养动物、挖红薯、拔萝卜、荡秋千、玩沙子、滚铁环、拔河、在野地里撒欢等，这些活动是孩子们在城市中不可能见到的。在农园一处设立了一个大食堂，会员在劳动过程中，可以到食堂用餐，农园要求会员用餐后自己洗碗，洗碗用的不是洗涤灵，而是麦麸，更增添了农园天然质材环保的色彩”。

③打破价值与成本互替定律，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系。“小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买，在传统农产品的激烈竞争中，确保了稳定的市场和农民可靠的收入来源。同时，由于降低了农产品物流和包装成本，会员们能够亲历有机农产品的生产过程，也满足了会员们能够放心地享用物美价廉有机农产品的消费需求”。

(2) ①审视他择产业或跨越产业内不同的战略群体。“一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生，其中以小马驹市民农园最为知名。小马驹市民农园成立于 2008 年。农园将农业、休闲业、教育产业融为一体，以会员制的模式运作，会员分为两种类型——配送份额会员和劳动份额会员。对于配送份额会员，农园提供配送服务，包括宅配和取菜点两种方式”。

②放眼互补性产品或服务。“劳动份额会员可以在空闲时间到农场耕种自己的园地，有儿童的家庭特别青睐这种亲近自然、家庭团聚、寓教于乐的模式，小马驹农园策划了很多节目活动，包括开锄节、立夏节、端午节、立秋节、中秋节、丰收节等，在这些节事活动中，对小朋友进行传统农耕和文化教育，农园还开展了一些活动激发小朋友的兴趣，包括认识植物、喂养动物、挖红薯、拔萝卜、荡秋千、玩沙子、滚铁环、拔河、在野地里撒欢等，这些活动是孩子们在城市中不可能见到的。在农园一处设立了一个大食堂，会员在劳动过程中，可以到食堂用餐，农园要求会员用餐后自己洗碗，洗碗用的不是洗涤灵，而是麦麸，更增添了农园天然质材环保的色彩”。

③重设客户的功能性与情感性诉求。“小马驹农园在市区设立了三个取菜点，会员可以自行选择时间和取菜点。这些配送为消费者提供了便利，使他们享受到被关爱的体验”。

④跨越时间参与塑造外部潮流。“随着生活节奏的加快，生活在都市的人们越来越希望能有一方净土，在空闲的时光摆脱繁忙的工作，通过劳动来净化自己的心灵，回归到最简单的生活方式中。此外，消费者对有机农产品的需求与日俱增，而一些企业的不规范行为导致消费者对市场销售的有机农产品的真实性产生质疑”“小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买，在传统农产品的激烈竞争中，确保了稳定



的市场和农民可靠的收入来源。同时，由于降低了农产品物流和包装成本，会员们能够亲历有机农产品的生产过程，也满足了会员们能够放心地享用物美价廉有机农产品的消费需求”。

2. 奥赛是一家专门从事基础设施研发与建造、房地产开发及进出口业务的公司，1990年11月21日在证券交易所正式挂牌上市。2014年8月8日，奥赛收到证监局《行政监管措施决定书》，奥赛一系列违规问题被披露出来。

(1) 未按规定披露重大关联交易，奥赛监事小王同时担任F公司的董事长、法定代表人；小王的配偶小孙担任H贸易公司的董事、总经理、法定代表人。2012年度奥赛与F公司关联交易总金额6712万元，与H贸易公司的关联交易总金额87306万元，2013年度，奥赛与H贸易公司的关联交易总金额为215395万元。这些关联交易均超过3000万元且超过奥赛最近一期经审计净资产的5%。根据证监会的规定，这些交易属于应当在年报中披露的重大关联交易，但是。奥赛均未在这两年的年度报告中披露上述重大关联交易。

(2) 违规在关联公司间进行频繁的资金拆借，非法占用上市公司资金，奥赛无视证监会关于禁止上市公司之间资金相互拆借的有关规定，2012年4月至2014年8月，向关联公司H贸易公司、F公司拆借和垫付资金6笔，共27250万元。

(3) 通过派发高额工资等方式变相占用上市公司非经营性资金，奥赛近年来效益很不佳，连续多年没有分红，公司股价也一直处于低迷状态。然而，2011-2013年，包括董事长在内的公司高管人数分别为17名、19名和16名，合计从公司领走1317万元、1436万元和1447万元薪酬，均超过同期奥赛归属于母公司股东的净利润水平。

(4) 连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款。截止2013年12月31日，奥赛向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款金额达到610万元。上述行为违反了《公司法》关于“公司不得直接或通过子公司向董事、监事高级管理人员提供借款”的相关规定。

(5) 利用上市公司信用为关联公司进行大量违规担保。奥赛2011-2014年为公司高管所属的公司提供担保的金额分别为0.91亿元、5.2亿元、5.6亿元、7.7亿元。公司管理层将奥赛当作融资工具，为自己所属公司解决资金需求，一旦这些巨额贷款到期无法偿还，奥赛就必须承担起还款的责任。

奥赛管理层频繁的违规行为，导致奥赛的发展陷入举步维艰的地步。公司2011-2014年的经营状况不佳，扣除非经常性损益后的净利润出现连续大额亏损的状况，公司连续多年资产负债率高达70%以上，且流动资产和流动负债相差无几。财务风险很大，奥赛的每



股收益连续多年走低，远低于上市公司平均水平，反映奥赛股东的获利水平很低。

要求：

(1) 依据“三大公司治理问题”简要分析奥赛存在的公司治理问题的类型与主要表现。

(2) 依据《企业内部控制应用指引第6号——资金活动》，简要分析奥赛资金活动存在的主要风险。

**【参考答案】**

(1) 三大公司治理问题分别为：经理人对于股东的“内部人控制”问题；终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题；企业与其他利益相关者之间的关系问题。

奥赛存在的公司治理问题为终极股东对于中小股东的“隧道挖掘”问题。主要表现为：通过资产购销、产品购销的关联交易，以对控股大股东有利的形式转移定价，债务担保，对公司投资机会进行侵占。“2012年度奥赛与F公司关联交易总金额6712万元，与H贸易公司的关联交易总金额87306万元，2013年度，奥赛与H贸易公司的关联交易总金额为215395万元，。这些关联交易均超过3000万元且超过奥赛最近一期经审计净资产的5%。”

利用各种金融手段直接实现利益侵占，“通过派发高额工资等方式变相占用上市公司非经营性资金”。“根据证监会的规定，这些交易属于应当在年报中披露的重大关联交易，但是。奥赛均未在这两年的年度报告中披露上述重大关联交易。”

(2) ①资金调度不合理、营运不畅，可能导致企业陷入财务困境或资金冗余。“2012年4月至2014年8月，向关联公司H贸易公司、F公司拆借和垫付资金6笔，共27250万元。”

②资金活动管控不严，可能导致资金被挪用、侵占、抽逃或遭受欺诈。“连续多年向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款。截止2013年12月31日，奥赛向公司董事、监事和高级管理人员提供购房借款金额达到610万元。”

3. 原本是地方特产的辣椒调味品“风味”辣酱，如今成了全国世界众多消费者佐餐和烹饪的佳品。亚美公司在国内65个大中城市建立了省级、市级代理机构，2001年，亚美公司产品已出口欧洲、北美、澳洲、亚洲、非洲多个国家和地区，一个曾经的“街边摊”，发展成一个上缴利税上亿元的国家级重点龙头企业。

“风味”辣酱热销多年，无一家其他同类产品能与其抗衡，关键原因就在于其高度稳定的产品品质和低廉的价格。

“风味”辣酱恰到好处的平衡了辣、香、咸口味，让大多数消费者所接受，“风味”

辣酱制作从不偷工减料，用料、配料和工艺流程严谨规范，保持产品风味，迎合消费者口味，亚美公司对辣椒原料供应户要求十分严格，提供的辣椒全部要剪蒂，保证分装没有杂质。只要辣椒供应户出现一次质量差错，亚美公司就坚决终止合作关系。为了确保原料品质与低成本的充足供应，亚美公司在 z 地区建立了无公害辣椒基地和绿色产品原料基地，搭建了一条“企业+基地+农户”的农业产业链，90%以上的原料来源于这一基地。

中低端消费人群是“风味”辣酱的目标客户，与此相应的就是低价策略。“亚美”产品相继开发的十几种品类中，主打产品风味豆豉和鸡油辣椒，210 克规格的锁定在 8 元左右，280g 规格的占据 9 元左右价位。其他几种品类产品根据规格不同，大多也集中在 7-10 元的主流消费区间。“亚美”产品价格一直非常稳定，涨幅微乎其微。

多年来，“亚美”产品从未更换包装和瓶贴，亚美公司的理念是，包装便宜，就意味着消费者花钱买到的实惠更多，而节省下来的都是真材实料的辣酱。事实上，“亚美”产品土气的包装和瓶贴，已固化为最受深入消费者内心的品牌符号。

亚美公司不做广告，不搞营销活动。公司产品推广有两条绝招：一是靠过硬的产品，让消费者口口相传；二是靠广泛深入的铺货形成高度的品牌曝光，直接促成及时的现实销售。

亚美公司的经销商策略极为强势：（1）先打款后发货，现货现款；（2）以火车皮为单位，量小不发货（3）没有优惠政策支持，而且利润很低，一瓶甚至只有几毛钱；（4）大区域布局，一年一次经销商会。亚美公司如此强势的底气来自产品，将产品做成了硬通货，经销商只要能拿到货，就不愁卖不出，流通速度快，风险小，是利润的可靠保障。

多年来，亚美公司专注辣椒调味品制品，着力打造“亚美”品牌，坚持不上市，不贷款，不冒进，不投资控股其它企业，规避了民营企业创业后急于扩张，可能面对的各种风险，走出了一条传统产业中家族企业稳健发展的独特之路。

要求：

- （1）简要分析亚美公司发展战略的类型及其适用条件。
- （2）简要分析亚美公司的营销组合策略。

### 【参考答案】

（1）亚美公司的所实施的发展战略为市场开发战略。“亚美公司在国内 65 个大中城市建立了省级、市级代理机构，2001 年，亚美公司产品已出口欧洲、北美、澳洲、亚洲、非洲多个国家和地区。”

市场开发战略主要适用于以下几种情况：

- ①存在未开发或未饱和的市场

②可能得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道。“大区域布局，一年一次经销商会。亚美公司如此强势的底气来自产品，将产品做成了硬通货，经销商只要能拿到货，就不愁卖不出，流通速度快，风险小，是利润的可靠保障。”

③企业在现有经营领域十分成功。“风味”辣酱热销多年，无一家其他同类产品能与其抗衡”

④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源。

⑤企业存在过剩的生产能力。

⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。“2001年，亚美公司产品已出口欧洲、北美、澳洲、亚洲、非洲多个国家和地区。”

亚美公司的所实施的发展战略还有后向一体化战略。“亚美公司在z地区建立了无公害辣椒基地和绿色产品原料基地”

后向一体化战略主要适用条件包括：

①企业现有供应商的供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求；

②供应商数量较少而需求方竞争者众多；

③企业所在产业的增长潜力较大；

④企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；

⑤供应环节的利润率较高；

⑥企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。

(2) 市场营销组合中所包含的可控制的变量很多，可以概括为四个基本变量，即产品、价格、地点（渠道）和促销。

产品策略

“多年来，“亚美”产品从未更换包装和瓶贴”。

促销策略

“公司产品推广有两条绝招：一是靠过硬的产品，让消费者口口相传；二是靠广泛深入的铺货形成高度的品牌曝光，直接促成及时的现实销售。”

分销策略。“区域布局，一年一次经销商会。亚美公司如此强势的底气来自产品，将产品做成了硬通货，经销商只要能拿到货，就不愁卖不出，流通速度快，风险小，是利润的可靠保障。”

价格策略。“亚美”产品相继开发的十几种品类中，主打产品风味豆豉和鸡油辣椒，210克规格的锁定在8元左右，280g规格的占据9元左右价位。其他几种品类产品根据规格不同，大多也集中在7-10元的主流消费区间。“亚美”产品价格一直非常稳定，涨幅微乎其微。”

4. 2003年，“电池大王”科迪赛公司收购了一家汽车制造公司，成立了科迪赛公司。科迪赛公司将其电池生产技术优势与汽车制造技术相结合，迅速成为国内新能源汽车领域的龙头企业。新能源汽车生产的关键在于掌握三大核心零部件电机、电控与电池的生产制造技术以及具有完备的整车组装能力。科迪赛公司下大力气增强企业这些关键性活动的竞争优势。

科迪赛公司在包括电机、电控与电池生产领域投入的研发费用占销售收入比重达4.13%，远高于国内同类汽车生产企业的研发投入占比，与国际知名汽车品牌企业相当。科迪赛公司自主研发的磷酸铁锂电池(锂电池的一种)及管理系统安全性能好、使用寿命长；科迪赛公司的锂电池专利数量名列国内第一。科迪赛公司自主研发的永磁同步电机功率大、扭矩大，足够满足双模电动汽车(拥有燃油驱动与电能驱动两种动力系统，驱动力可以由电动机单独供给，也可以由发动机与电动机耦合供给，与混合动力汽车并无差别)与纯电动车的动力需求。科迪赛公司自主研发的动力系统匹配技术能够保证动力电池、驱动电机及整车系统的匹配，保证整车运行效率。此外，2008年科迪赛公司以近2亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司，此次收购使科迪赛公司拥有了电动汽车驱动电机的研发能力和生产能力。

2011年科迪赛公司与国际知名老牌汽车制造企业D公司成立合资企业，借助D公司掌握的汽车结构以及安全领域的专有技术，增强公司在汽车整车组装方面的研发能力和生产能力。为了进一步扩大新能源汽车生产制造规模，科迪赛公司又将在新能源轿车制造的优势延展至新能源客车制造。2009年科迪赛公司以6000万元的价格收购国内美泽客车公司，获得客车生产许可证；2014年科迪赛公司又与国内广贸汽车集团分别按51%和49%的持股比例合资设立新能源客车公司，注册资本3亿元人民币。

近年来，科迪赛公司开启了向产业上下游延展的战略新举措。2015年科迪赛公司收购专门从事盐湖资源综合利用产品的开发、加工与销售的东州公司，这一收购整合了科迪赛公司零部件得到生产。2016年科迪赛公司以49%的持股比例，与青山盐湖工业公司及深域投资公司共同建立合资企业，注册基金5亿元人民币。此次合作实现了科迪赛公司的动力锂电池优势与盐湖锂资源优势相结合。2016年科迪赛公司与广安银行分别以80%和20%的持股比例合资成立环亚汽车金融公司，注册资本6亿元人民币，这是科迪赛公司向汽车服



务市场延伸的一个重大事件。

到目前为止，科迪赛公司是全球少有的同时掌握新能源电池、电机、电控及充电配套、整车制造等核心技术以及拥有成熟市场推广经验的企业之一。环亚新能源汽车的足迹已遍布全球六大洲 50 个国家和地区。

要求：

(1) 简要分析科迪赛公司在分析自身的资源和能力，从而构筑其竞争优势的过程中，是如何体现价值链分析方法的。

(2) 简要分析科迪赛公司实施发展战略所采用的主要途径。

#### 【参考答案】

(1) ①确认那些支持企业竞争优势的关键性活动。“能源汽车生产的关键在于掌握三大核心零部件电机、电控与电池的生产制造技术以及具有完备的整车组装能力”。

②明确价值链内各种活动之间的联系。“科迪赛公司的锂电池专利数量名列国内第一。科迪赛公司自主研发的永磁同步电机功率大、扭矩大，足够满足双模电动汽车(拥有燃油驱动与电能驱动两种动力系统，驱动力可以由电动机单独供给，也可以由发动机与电动机耦合供给，与混合动力汽车并无差别)与纯电动车的动力需求”“科迪赛公司自主研发的动力系统匹配技术能够保证动力电池、驱动电机及整车系统的匹配，保证整车运行效率”。

③明确价值系统内各项价值活动之间的联系。“2011 年科迪赛公司与国际知名老牌汽车制造企业 D 公司成立合资企业，借助 D 公司掌握的汽车结构以及安全领域的专有技术，增强公司在汽车整车组装方面的研发能力和生产能力”。

(2) ①外部发展（并购）。“2008 年科迪赛公司以近 2 亿元的价格收购了半导体制造企业中达公司”“2009 年科迪赛公司以 6000 万元的价格收购国内美泽客车公司”“2015 年科迪赛公司收购专门从事盐湖资源综合利用产品的开发、加工与销售的东州公司”。

②战略联盟。“2011 年科迪赛公司与国际知名老牌汽车制造企业 D 公司成立合资企业。”“2014 年科迪赛公司又与国内广贸汽车集团分别按 51%和 49%的持股比例合资设立新能源客车公司，注册资本 3 亿元人民币”“2016 年科迪赛公司以 49%的持股比例，与青山盐湖工业公司及深域投资公司共同建立合资企业”“2016 年科迪赛公司与广安银行分别以 80%和 20%的持股比例合资成立环亚汽车金融公司”。

## 四、综合题

资料一



2010年4月，由6名工程师、2名设计师组成的联合团队创建的科通科技公司正式成立。公司成立之初，公司CEO赵小明与股东们有了一个想法，要做一款设计好、品质好、价格便宜的智能手机。

2010年的手机市场，还是国际品牌的天下，功能机仍是主体，智能手机的价格至少在3000-4000元。虽然也有一些国产品牌手机，但大多数是低质低价的山寨机。

为了开发物美价廉的智能手机，科通公司首先运用互联网工具，让用户参与到手机硬件的设计、研发之中，通过用户的反馈意见，了解市场的最新需求。而此前其他公司的研发模式都是封闭的，动辄一两年，开发者以为做到了最好，但其实未必是用户喜欢的，而且一两年时间过去，市场很可能已经变化。其次，坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比。第三，以品牌和口碑积累粉丝，靠口口相传，节省大量广告费用。第四，开创了官网直销预定购买的发售方式，不必通过中间商，产品可以直接送到消费者手上，省去了实体店铺的各种费用和中间的渠道费用。

2011年8月16日，科通公司发布了第一款“为发烧而生”的科通手机。这款号称顶级配置的手机定价只有1999。几乎是同配置手机价格的一半。科通手机2012年实现销售量719万部。2014年二季度，科通手机占据国内智能手机市场的第一名，科通公司在全球也成为第三大手机厂商。

短短5年时间，科通公司的估值增长180倍，高达460亿美元。科通成为国内乃至全球成长最迅猛的企业，一度是全国估值最高的初创企业。赵小明总结科通公司成功的秘诀是“用互联网思维做消费电子，这是科通在过去5年取得成绩的理论基础”。在赵小明看来，“互联网思维”体现在两个关键点上：一是用户体验，利用互联网接近用户，了解他们的感受和需求；二是效率，利用互联网技术提高企业的运行效率，使优质的产品以高性价比的形式出现，做到感动人心、价格厚道。

科通的成功模式成为各行各业观摩学习的范本，大量企业开始对标科通，声称要用科通模式颠覆自己所在行业。“做xx行业的科通”，成为众多企业的口号。

## 资料二

然而，在2015年，迅猛增长的科通遇到了前所未有的危机。一方面，销量越来越大就意味着要与数百个零部件供应商建立良好高效的协同关系，不能有丝毫闪失。而科通的供货不足、发货缓慢被指为“饥饿营销”，开始颇受质疑，另一方面，竞争对手越来越多、越来越强大。H公司推出的互联网手机品牌R手机成为科通手机强劲的对手。O公司和V公司也借助强大的线下渠道开始崛起。芯片供应商G公司的一脚急刹车成为导火线。在经历了5年的超高速增长后，2015年下半年，科通公司放缓了飞速前进的脚步。由于市

场日趋饱和，整个智能手机行业的增速下滑，虽然科通手机 2015 年 7000 万部的销量依然是国内出货量最高的手机，但赵小明在年初喊出 8000 万部销量的目标没能实现。

科通手机销量下滑的趋势并没有止住。2016 年，科通手机首次跌出全球出货量前五；在国内市场，科通手机也从第一跌到了第五，季度出货量跌幅一度超过 40%，全年出货量暴跌 36%。而这一年，以线下渠道为主的 O 公司和 V 公司成为手机行业的新星，其手机出货量不仅增幅超过 100%，而且双双超过科通公司进入全球前五、国内前三。

因为增速放缓，一直被顶礼摩拜的科通模式在这一年开始遭遇前所未有的质疑。科通公司似乎自己也乱了节奏，在渠道、品牌和产品等方面都出现了不少问题。

科通公司认识到过于迅猛的发展背后还有很多基础没有夯实，亟待主动减速、积极补课。2016 年，科通公司内部开始进行架构和模式多维调整。

(1) 赵小明亲自负责科通手机供应链管理。前供应链负责人转任首席科学家，负责手机前沿技术研究。这意味着科通公司从组织架构上加大对供应链的管理力度。

(2) 开启“新零售”战略。所谓新零售就是指通过线上线下互动融合的运营方式，将电商的经验和优势发挥到实体零售中。让消费者既能享用线下看得见摸得着的良好体验，又能获取电商一样的低价格。截至 2018 年 3 月 10 日，全国范围内已有 330 个实体店科通之家，覆盖 186 座城市。

(3) 早年一直坚持口碑营销从未请过代言人的科通公司在 2016 年开始改变策略，先后邀请几位明星作为代言人，赢得不少新老客户。

2017 年科通公司开始重新恢复高速增长。2017 年第二季度，科通手机的出货量环比增长 70%，达 2316 万部，开创了科通手机季度出货量的新纪录。2017 年第四季度，在其他全球前五名的智能手机厂商出货量全部负增长的情况下，科通手机出货量增长 96.9。

### 资料三

2014 年，赵小明开始意识到“智能硬件”和“万物互联（Internet of Things, IoT）”可能是比智能手机更大的发展机遇。于是，科通公司开启了科通生态链计划，运用科通公司已经积累的大量资金，准备在 5 年内投资 100 家创业公司，在这些公司复制科通模式。

科通公司抽出 20 名工程师，让他们从产品的角度看待拟投资的创业公司，通过与创业公司团队的沟通，了解这家公司的未来走向。科通生态链团队不仅做投资，而且是一个孵化器，从 ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持。这些创业公司有一大半是科通生态链团队从零开始孵化的。但是，科通公司并没有控股任何一家科通生态链公司，所有的公司都是独立的。这样有利于在统一的价值观和目标下，生态链企业各自发挥技术创新优势，同时降低科通公司整体内部协

调成本，规避经营风险。

科通生态链的投资主要围绕以下 5 大方向：（1）手机周边，如手机的耳机、移动电源、蓝牙音箱；（2）智能可穿戴设备，如科通手环、智能手表；（3）传统白电的智能化，如净水器、净化器；（4）极客酷玩类产品，如平衡车、3D 打印机；（5）生活方式类，如科通插线板。

2016 年，科通生态链宣布使用全新的麦家品牌，除了手机、电视、路由器等继续使用科通品牌，科通生态链的其他产品都将成为“麦家”成员。2016 年，科通生态链企业的总营业收入超过了 150 亿元。至 2018 年 5 月，科通已经投资了 90 多家生态链企业，涉足上百个行业。在移动电源、空气净化器、可穿戴设备、平衡车等许多新兴产品领域，麦家的多个产品已做到全球数量第一。科通生态链公司也出现多个独角兽（指那些估值达 10 亿美元以上的初创企业）。

由于科通品牌给人们高性价比的印象已经根深蒂固，因而不少人认为科通生态链企业的产品无法赢利。但实际上，科通生态链企业已经有多家实现盈利。这是因为科通公司利用其规模经济带来的全球资源优势帮助这些生态链企业提高效率。科通公司运用其全球供应链优势能够让生态链上的小公司瞬间拥有几百亿供应链提供的能力。

科通公司还建成了全球最大消费类 IoT 平台，连接超过 1 亿台智能设备。通过这种独特的战略联盟模式，科通公司投资和带动了更多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能、生活消费产品三层产品矩阵；科通公司也从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业。

2018 年 4 月，科通公司成功上市。

要求：

- （1）简要分析科通公司从初创时期到上市之前公司宗旨的变化。
- （2）依据“战略钟”理论，简要分析科通智能手机与科通生态链产品所采用的竞争战略类型；依据信息技术与竞争战略关系的相关理论，简要分析科通智能手机与科通生态链产品所采用的竞争战略的实施条件。
- （3）针对“科通的成功模式成为各行各业观摩学习的范本”依据核心能力评价理论，简要分析本案例中向科通公司学习的企业进行基准分析的基准类型。
- （4）简要分析科通公司在 2015 年面临的市场风险。
- （5）简要分析科通公司 2016 年所采用的收缩战略（撤退战略）的主要方式。
- （6）简要分析科通生态链所采用的发展战略的类型及其优点、途径及该途径的动因。
- （7）简要分析科通公司的企业能力。

**【参考答案】**

(1) 初创时期：“要做一款设计好、品质好、价格便宜的智能手机”“开发物美价廉的智能手机”。

2014年：2014年，赵小明开始意识到“智能硬件”和“万物互联（Internet of Things, IoT）”可能是比智能手机更大的发展机遇。于是，科通公司开启了科通生态链计划。

(2) 战略钟理论包括：成本领先战略（低价低值战略和低价战略）、差异化战略（高值战略和高值高价战略）、混合战略和失败的战略。

①科通智能手机实施的是混合战略。“为了开发物美价廉的智能手机，科通公司首先运用互联网工具，让用户参与到手机硬件的设计、研发之中，通过用户的反馈意见，了解市场的最新需求。”“2011年8月16日，科通公司发布了第一款‘为发烧而生’的科通手机。这款号称顶级配置的手机定价只有1999。几乎是同配置手机价格的一半”。

②科通生态链产品实施的也是混合战略。“在统一的价值观和目标下，生态链企业各自发挥技术创新优势，同时降低科通公司整体内部协调成本，规避经营风险”“由于科通品牌给人们高性价比的印象已经根深蒂固，因而不少人认为科通生态链企业的产品无法赢利。但实际上，科通生态链企业已经有多家实现盈利”。

信息技术与竞争战略：

①信息技术与成本领先战略：信息技术在企业中的应用可以帮助企业在生产、工程、设计、服务等环节有效降低成本，甚至达到行业中最底的运营成本。

科通智能手机：“第三，以品牌和口碑积累粉丝，靠口口相传，节省大量广告费用。第四，开创了官网直销预定购买的发售方式，不必通过中间商，产品可以直接送到消费者手上，省去了实体店铺的各种费用和中间的渠道费用”。

科通生态链产品：“这样有利于在统一的价值观和目标下，生态链企业各自发挥技术创新优势，同时降低科通公司整体内部协调成本，规避经营风险”。

②信息技术与差异化战略：企业可以借助信息技术推出区别于竞争对手的新产品、新服务，从而获取竞争优势。

科通智能手机：“科通公司首先运用互联网工具，让用户参与到手机硬件的设计、研发之中，通过用户的反馈意见，了解市场的最新需求”“其次，坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比”。

科通生态链产品：“科通生态链的投资主要围绕以下5大方向：（1）手机周边，如手机的耳机、移动电源、蓝牙音箱；（2）智能可穿戴设备，如科通手环、智能手表；（3）传



统白电的智能化，如净水器、净化器；（4）极客酷玩类产品，如平衡车、3D 打印机；（5）生活方式类，如科通插线板”。

③信息技术与集中化战略：借助信息技术，可以帮助企业聚焦于目标市场，并在目标市场的竞争中胜出。

科通智能手机：“科通公司首先运用互联网工具，让用户参与到手机硬件的设计、研发之中，通过用户的反馈意见，了解市场的最新需求”。

（3）基准分析的类型包括：内部基准、竞争性基准、过程或活动基准、一般基准和顾客基准。

向科通公司学习的企业进行的基准分析类型是过程或活动基准。“科通的成功模式成为各行各业观摩学习的范本，大量企业开始对标科通，声称要用科通模式颠覆自己所在行业”。

（4）①产品或服务的价格及供需变化带来的风险。“由于市场日趋饱和，整个智能手机行业的增速下滑，虽然科通手机 2015 年 7000 万部的销量依然是国内出货量最高的手机，但赵小明在年初喊出 8000 万部销量的目标没能实现”。

②能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。“芯片供应商 G 公司的一脚急刹车成为导火线”。

③主要客户、主要供应商的信用风险。“销量越来越大就意味着要与数百个零部件供应商建立良好高效的协同关系，不能有丝毫闪失”。

④潜在进入者、竞争者与替代品的竞争带来的风险。“竞争对手越来越多、越来越强大。H 公司推出的互联网手机品牌 R 手机成为科通手机强劲的对手。O 公司和 V 公司也借助强大的线下渠道开始崛起”。

（5）收缩战略的类型包括：紧缩与集中战略、转向战略、放弃战略。科通公司 2016 年采取的有：

①紧缩与集中战略中的机制变革：“赵小明亲自负责科通手机供应链管理。前供应链负责人转任首席科学家，负责手机前沿技术研究。这意味着科通公司从组织架构上加大对供应链的管理力度”。

②转向战略中的调整营销策略：“开启‘新零售’战略。所谓新零售就是指通过线上线下互动融合的运营方式，将电商的经验和优势发挥到实体零售中”。“早年一直坚持口碑营销从未请过代言人的科通公司在 2016 年开始改变策略，先后邀请几位明星作为代言人，赢得不少新老客户”。

（6）科通生态链采取的发展战略的类型：多元化战略中的相关多元化战略。“科通公



司开启了科通生态链计划，运用科通公司已经积累的大量资金，准备在 5 年内投资 100 家创业公司，在这些公司复制科通模式”“科通生态链的投资主要围绕以下 5 大方向：（1）手机周边，如手机的耳机、移动电源、蓝牙音箱；（2）智能可穿戴设备，如科通手环、智能手表；（3）传统白电的智能化，如净水器、净化器；（4）极客酷玩类产品，如平衡车、3D 打印机；（5）生活方式类，如科通插线板”。

优点：①分散风险。

②能更容易地从资本市场中获得融资。

③当企业在原产业无法增长时找到新的增长点。“赵小明开始意识到‘智能硬件’和‘万物互联（Internet of Things, IoT）’可能是比智能手机更大的发展机遇”。

④利用未被充分利用的资源。“运用科通公司已经积累的大量资金”。

⑤运用盈余资金。“运用科通公司已经积累的大量资金”。

⑥获得资金或其他财务收益。

⑦运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。

发展战略的途径包括：内部发展（新建）、外部发展（并购）、战略联盟。

科通生态链采取的是：股权式战略联盟。“准备在 5 年内投资 100 家创业公司

动因：①促进技术创新。“生态链企业各自发挥技术创新优势”。

②避免经营风险。“规避经营风险”。

③避免或减少竞争。

④实现资源互补。“科通生态链团队不仅做投资，而且是一个孵化器，从 ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持。这些创业公司有一半是科通生态链团队从零开始孵化的”。

⑤开拓新市场。

⑥降低协调成本。“同时降低科通公司整体内部协调成本”。

（7）企业能力主要由研发能力、生产管理能力和营销能力、财务能力和组织管理能力。

①研发能力：“2011 年 8 月 16 日，科通公司发布了第一款‘为发烧而生’的科通手机”。

②生产管理能力和营销能力：“坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比”“科通生态链团队不仅做投资，而且是一个孵化器，从 ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持”。

③营销能力：“利用互联网接近用户，了解他们的感受和需求”“利用互联网技术提高企业的运行效率，使优质的产品以高性价比的形式出现，做到感动人心、价格厚道”。

④财务能力：“科通公司开启了科通生态链计划，运用科通公司已经积累的大量资金，准备在 5 年内投资 100 家创业公司，在这些公司复制科通模式”。

⑤组织管理能力：“科通公司还建成了全球最大消费类 IoT 平台，连接超过 1 亿台智能设备。通过这种独特的战略联盟模式，科通公司投资和带动了更多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能、生活消费产品三层产品矩阵；科通公司也从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业”“科通公司认识到过于迅猛的发展背后还有很多基础没有夯实，亟待主动减速、积极补课。2016 年，科通公司内部开始进行架构和模式多维调整”。

